

Revisión de Estándares de Buenas Prácticas para un Liderazgo Educativo Democrático y Distribuido

Review of Standards of Good Management Practices for a Democratic and Distributed Educational Leadership

Mireia Tintoré

Universitat Internacional de Catalunya, España

Resulta indispensable formar a los futuros líderes educativos debido a los efectos que este liderazgo tiene sobre el conjunto de la organización. El presente estudio revisa seis marcos para la buena dirección educativa correspondientes a seis países en tres continentes, y señala las prácticas y competencias a desarrollar en los programas de liderazgo. Las competencias y prácticas se organizan en tres ámbitos: estratégico, interpersonal y personal. Se concluye señalando la importancia de ahondar en el desarrollo de cada una de estas competencias para conseguir un liderazgo más eficaz.

Descriptores: Liderazgo educativo; Estándares para la buena dirección; Competencias directivas; Prácticas de liderazgo.

It is essential to train future educational leaders due to the effects that this leadership has on the whole organization. The present study reviews six frameworks of excellence for educational leadership, corresponding to six countries in three continents, and indicates the practices and competences that they recommend to develop in the leadership programs. The competences and practices are organized in three areas: strategic, interpersonal and personal. The research concludes by pointing out the importance of improving the training of each of these competences to achieve a more effective leadership.

Keywords: Educational leadership; Professional leadership standards; Management competences; Leadership practices.

Introducción

En el actual contexto educativo, resulta cada vez más necesaria la formación de los líderes escolares y abundan los estudios que muestran los efectos positivos de dicha preparación. Los investigadores señalan que los programas de formación en liderazgo tienen efectos directos sobre la mejora de las prácticas directivas, e indirectos sobre la mejora de las condiciones de la escuela y el profesorado, a través de los cuales se consiguen mejores resultados del alumnado (Darling-Hammond et al., 2007; Day et al., 2010; Leithwood et al., 2006; Orphanos y Orr, 2013). Bush (2008) ha demostrado, para el caso de Sudáfrica, que las escuelas con directivos que han recibido un buen programa de formación mejoran a un ritmo el doble de rápido que las escuelas cuyos directivos no han seguido cursos de desarrollo en liderazgo.

Dado que esta tendencia es cada vez más importante y que cada vez más países están convirtiendo en obligatoria la formación de directores, nos preguntamos en esta investigación qué perfil competencial y qué prácticas específicas de dirección sería necesario proponer en los programas de liderazgo. Para ello, recurrimos al estudio de seis estándares de buena dirección educativa correspondientes a seis países y tres continentes. Los resultados permiten hablar de un marco competencial y de prácticas directivas muy coincidente, y concluimos señalando la necesidad de pasar de la teoría a la práctica preparando programas de excelencia en base a los resultados señalados.

Estándares internacionales para la buena dirección educativa

En los últimos decenios, ha sido práctica común en muchos países elaborar unos marcos o estándares para la buena dirección educativa, que suelen componerse de un conjunto de prácticas directivas extraídas de las más recientes investigaciones (especialmente Leithwood et al., 2006; Day et al., 2010; Hallinger y Wang, 2015), y una serie de principios y competencias que se le suponen a los líderes educativos.

Se pueden definir las prácticas directivas como “el conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos” (Leithwood, 2012, p. 5). Y las competencias como “aquellas características de la persona relacionadas causalmente con una gran efectividad en su trabajo” (Leithwood, 2012, p. 4). En el presente caso, se trata de las capacidades que necesitan los directivos para mejorar sus instituciones.

Fruto de decenios de investigación, a nivel internacional existe cierto consenso sobre las prácticas directivas y, aunque los diferentes grupos las categorizan y organizan de diferentes formas, básicamente consisten en establecer y comunicar una visión, desarrollar las capacidades de las personas, liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, y reorganizar las estructuras de cara a crear una comunidad profesional de aprendizaje. En lo que se refiere a las competencias, el perfil competencial de los directivos educativos incorpora capacidades personales, interpersonales y estratégicas y también se está llegando a cierto consenso (Ng y Szeto, 2016).

Los estándares para la buena dirección incorporan, como ya ha quedado dicho, las prácticas y competencias directivas. En las páginas que siguen se comparan seis marcos de dirección correspondientes a otros tantos países (Australia, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Chile y España).

La AITSL australiana (2014) contempla 5 grandes prácticas de liderazgo: liderar la enseñanza-aprendizaje; desarrollarse a uno mismo y a los otros; dirigir la mejora; gestionar eficazmente la escuela; y comprometerse y trabajar con la comunidad educativa y la comunidad cercana. Añade además diversas capacidades: visión y valores, conocimiento, y cualidades personales de tipo personal, interpersonal y social. Los estándares de excelencia ingleses (NSEH, 2015) son muy parecidos e incorporan cuatro áreas clave: liderar estratégicamente, liderar la enseñanza-aprendizaje, liderar a las personas y liderar a la comunidad. Requieren además unas cualidades profesionales en el líder: optimismo, tendencia al riesgo y la innovación, creatividad, compromiso con la justicia social, coraje, empatía, respeto, flexibilidad y resiliencia.

La OLF (Ontario Leadership Framework, 2013) señala 5 prácticas: indicar una dirección, construir relaciones, desarrollar la organización, mejorar el programa instructivo y asegurar el rendimiento de cuentas. Propone también el desarrollo del liderazgo personal a través de una serie de recursos cognitivos (capacidad de resolver problemas, conocimiento de las prácticas escolares más efectivas y pensamiento sistémico), recursos sociales (percibir y manejar emociones, y actuar de forma apropiada emocionalmente) y recursos psicológicos (optimismo, auto-eficacia, resiliencia y proactividad).

El esquema de buenas prácticas para Chile (2015) es muy similar al esquema canadiense pues ha contado con el apoyo de Kenneth Leithwood, padre de los estándares canadienses, para su elaboración. Los estándares norteamericanos (NPLBEA, 2015) proponen 7 competencias fundamentales y ofrecen prácticas para consolidarlas. Estas 7 competencias son: 1. La capacidad de promover una visión y misión compartidas y basadas en valores, que cuenten también con un sistema de apoyo y un plan de mejora de la institución. 2. La capacidad de seguir y ejemplarizar las normas éticas y profesionales. 3. La capacidad de desarrollar, implementar y evaluar

protocolos y prácticas que tengan en cuenta la equidad, inclusión y justicia social. 4. La capacidad de gestionar la instrucción. 5. La capacidad de desarrollar y mantener el liderazgo en la comunidad interna y externa. 6. La capacidad de gestionar los datos, la administración, los recursos, los sistemas de comunicación y los aspectos legales. Y por último la capacidad de gestionar los recursos humanos desarrollando una cultura profesional centrada en la misión y valores, mejorando las condiciones de trabajo, y desarrollando a las personas con una adecuada supervisión y feedback.

Finalmente, el reciente Marco Español para la Buena Dirección (MEBD, 2017), recoge también las principales prácticas de liderazgo e incorpora al perfil competencial características personales que han de desarrollar los líderes. Como dimensiones prácticas señala la dirección estratégica, la dirección organizativa (gestión), el liderazgo pedagógico, la gestión del clima y la participación, y unas normas éticas que han de servir de base al liderazgo.

La existencia de tantas similitudes a nivel internacional permite concluir que ha llegado ya la hora de pasar de la teoría a la práctica: se sabe lo que hay que hacer (qué competencias y prácticas desarrollar) y lo siguiente es elaborar programas de liderazgo que contemplen el desarrollo de estas capacidades.

Referencias

- AITSL. (2014). *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. Melbourne: SAGE.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Londres: SAGE.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. y Orr, M. T. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, Harris, A., Leithwood, K., Gu, S. y Brown, E. (2010). *10 strong claims about successful school leadership*. Londres: National College for Leadership of Schools and Children's services.
- Leithwood, K. (2012). *The OLF 2012 with a discussion of the research foundations*. Ontario, IL: IEL.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- MBDLE. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- MEBD. (2017). *Marco español para la buena dirección*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Ng, S. W. y Szeto, S. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557.
- NPBEA. (2015). *Professional standards for educational leaders (PSEL) 2015*. Londres: NPBEA.
- NSEH. (2015). *National standards of excellence for headteachers*. Londres: Department for Education.
- OLF. (2013). *Ontario leadership framework*. Ontario, ON: ILE
- Orphans, S. y Orr, M. T. (2013). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teacher's experiences and Outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 5, 670-700.